

# Northumbria Research Link

Citation: Vlachos, Ilias (2002) Cooperation in Food Supply Chains. In: Greek Agricultural Economists Society Conference, 21-23 November 2002, Athens, Greece.

URL:

This version was downloaded from Northumbria Research Link:  
<http://nrl.northumbria.ac.uk/id/eprint/12979/>

Northumbria University has developed Northumbria Research Link (NRL) to enable users to access the University's research output. Copyright © and moral rights for items on NRL are retained by the individual author(s) and/or other copyright owners. Single copies of full items can be reproduced, displayed or performed, and given to third parties in any format or medium for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes without prior permission or charge, provided the authors, title and full bibliographic details are given, as well as a hyperlink and/or URL to the original metadata page. The content must not be changed in any way. Full items must not be sold commercially in any format or medium without formal permission of the copyright holder. The full policy is available online: <http://nrl.northumbria.ac.uk/policies.html>

This document may differ from the final, published version of the research and has been made available online in accordance with publisher policies. To read and/or cite from the published version of the research, please visit the publisher's website (a subscription may be required.)



**Northumbria  
University**  
NEWCASTLE



**UniversityLibrary**

## Δίκτυα Διανομής Τροφίμων και Επιχειρηματική Συνεργασία

Ηλίας Βλάχος

Λέκτορας Διοίκηση Επιχειρήσεων  
Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών  
[ivlachos@aua.gr](mailto:ivlachos@aua.gr)

### Περίληψη

Η κάθετη οργάνωση και η ενοποίηση των δικτύων διανομής αποτελεί μία σύγχρονη τάση που παρατηρείται στον τομέα τροφίμων στις δυτικές χώρες και στην Ελλάδα. Οι γεωργικές επιχειρήσεις και εκμεταλλεύσεις στην Ελλάδα βρίσκονται αντιμέτωπες με αλλαγές στο περιβάλλον λειτουργίας τους οι οποίες συνδέονται με ραγδαίες εξελίξεις στις διεθνείς αγορές αγροτικών προϊόντων, στην αγροτική πολιτική, στις απαιτήσεις των καταναλωτών και σε τεχνολογικές εξελίξεις. Οι αλλαγές αυτές έχουν άμεση επίδραση στα δίκτυα διανομής τροφίμων. Οι συνεργασίες μεταξύ των μελών των δικτύων διανομής μπορεί να οδηγήσουν σε υιοθέτηση καινοτομιών και σε αύξηση της αποδοτικότητας της συνολικής εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η παρούσα εργασία διερευνά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συνεργασιών βασιζόμενη στην παραδοχή ότι με τα διαμορφούμενα δίκτυα διανομής θα πρέπει να καταλογίζονται αμοιβαία οφέλη για όλα τα συμμετέχοντα μέλη (παραγωγοί, ενδιάμεσοι-χονδρέμποροι, γεωργικές βιομηχανίες, λιανεμπόριο-εξαγωγείς). Η αναθεώρηση περιπτώσεων από αγροτοβιομηχανικές αλυσίδες σε διεθνές επίπεδο καταδεικνύει ότι οι στρατηγικές, μακροπρόθεσμες συνεργασίες παράγουν οφέλη για τα συνεργαζόμενα μέλη καθώς μειώνουν το κόστος συναλλαγής μεταξύ τους.

Τα αποτελέσματα της εργασίας αναδεικνύουν τη θεμελιώδη σημασία της συνεργασίας για την αποτελεσματική διαχείριση των αγροτοβιομηχανικών αλυσίδων. Ειδικά για τη συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών γεωργικών προϊόντων που διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα όσον αφορά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους, η διαχείριση των δικτύων διανομής θα πρέπει να έχει τέτοια μορφή που να επιτρέπει την διατήρηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών μέχρι και τον τελικό καταναλωτή.

**Λέξεις Κλειδιά:** Δίκτυα Διανομής, Αγροτοβιομηχανικές Αλυσίδες, Κάθετες Συνεργασίες.

**Ευχαριστίες:** Ο συγγραφέας επιθυμεί να ευχαριστήσει τον κ. Φωτόπουλο για τις ανεκτίμητες παρατηρήσεις του, ειδικότερα στις διεθνείς αλυσίδες τροφίμων, σε προηγούμενο κείμενο εργασίας.

## Εισαγωγή

Οι γεωργικές επιχειρήσεις και εκμεταλλεύσεις στην Ελλάδα βρίσκονται αντιμέτωπες με αλλαγές στο περιβάλλον λειτουργίας τους οι οποίες συνδέονται με ραγδαίες εξελίξεις στις διεθνείς αγορές αγροτικών προϊόντων, στην αγροτική πολιτική, στις απαιτήσεις των καταναλωτών και σε τεχνολογικές εξελίξεις. Οι αλλαγές αυτές έχουν άμεση επίδραση στα δίκτυα διανομής τροφίμων. Η κάθετη οργάνωση και η ενοποίηση των δικτύων διανομής αποτελεί μία σύγχρονη τάση που παρατηρείται στον τομέα τροφίμων στις δυτικές χώρες και στην Ελλάδα. Οι συνεργασίες μεταξύ των μελών των δικτύων διανομής μπορεί να οδηγήσουν σε υιοθέτηση καινοτομιών και σε αύξηση της αποδοτικότητας της συνολικής εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η παρούσα εργασία διερευνά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συνεργασιών βασιζόμενη στην παραδοχή ότι με τα διαμορφούμενα δίκτυα διανομής θα πρέπει να καταλογίζονται αμοιβαία οφέλη για όλα τα συμμετέχοντα μέλη (παραγωγοί, ενδιάμεσοι-χονδρέμποροι, γεωργικές βιομηχανίες, λιανεμπόριο-εξαγωγείς).

Αρχικά αναλύεται η διαχείριση των αγροτοΒιομηχανικών αλυσίδων, παρουσιάζονται οι στόχοι και οι δραστηριότητες των μελών. Κατόπιν παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συνεργασιών στα δίκτυα διανομής. Τέλος, γίνεται αναφορά σε περιπτώσεις από συνεργασίες στον αγροτικό τομέα, οι μορφές που έλαβαν, τα εργαλεία που χρησιμοποίησαν και τα αποτελέσματα που επέτυχαν.

## Διαχείριση ΑγροτοΒιομηχανικών Αλυσίδων

Η **αλυσίδα προσφοράς** αναφέρεται γενικά στην φυσική μεταφορά και διακίνηση των προϊόντων από τους παραγωγούς στους τελικούς καταναλωτές μέσα από συγκεκριμένα κανάλια διανομής. Η **αγροτοβιομηχανική αλυσίδα** αναφέρεται στην μεταφορά και αποθήκευση των γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων από τους παραγωγούς μέσω των βιομηχανιών τροφίμων προς τους τελικούς καταναλωτές.

Η **Διαχείριση ΑγροτοΒιομηχανικών Αλυσίδων** έχει σαν επίκεντρο την αλυσίδα προσφοράς και όχι κάποια επιχείρηση. Στις αγροτοβιομηχανικές αλυσίδες, κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα κρίκο της αλυσίδας και η προσπάθεια κατευθύνεται προς τη δημιουργία ενός δικτύου, το οποίο θα προσφέρει ανταγωνιστικά οφέλη για κάθε συμμετέχουσα επιχείρηση (Αγγελετόπουλος, 2001). Το Διάγραμμα 1 παρουσιάζει ένα παράδειγμα αλυσίδας διανομής ορνίθιου βρώσιμου κρέατος.

<<Εισαγωγή Διάγραμμα 1>>

Η εφοδιαστική αλυσίδα αναφέρεται στην διαχείριση της διακίνησης και αποθήκευσης των εφοδίων και προϊόντων μιας επιχείρησης. Αντίθετα, στόχος της Διαχείρισης Αγροτοβιομηχανικών Αλυσίδων, η οποία βασίζεται στις αρχές των οικονομικών, της εφοδιαστικής, του μάρκετινγκ και της συμπεριφοράς της επιχείρησης, είναι η διαχείριση των σχέσεων των μελών που συμμετέχουν σε μια εφοδιαστική αλυσίδα ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή προστιθέμενη αξία με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι στην αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η προσοχή των επιχειρήσεων πλέον πρέπει να εστιαστεί στη δημιουργία στενών σχέσεων και συνεργασιών μεταξύ προμηθευτών και πελατών. Η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων μιας επιχείρησης με τις συνεργαζόμενες με αυτήν επιχειρήσεις βασίζεται στη λογική ότι το μέλλον δεν ανήκει ποια σε μια επιχείρηση όσο μεγάλη και καλά εδραιωμένη και αν είναι, αλλά σε δίκτυα επιχειρήσεων που ενώνουν το δυναμικό τους με στόχο συγκεκριμένη αγορά και συγκεκριμένους καταναλωτές.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας παρέχει μια νέα προσέγγιση μέσω της δημιουργίας δικτύου, όπου οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις δημιουργούν σχέσεις που βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και αποκλείουν τον καιροσκοπισμό (Wilson, 1996). Καθώς το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία συνεργασιών ώστε κάθε επιχείρηση να αποκτήσει τις ικανότητες που δεν έχει προκειμένου να γίνει ανταγωνιστική (Duren and Sparling 1998). Το δίκτυο των επιχειρήσεων που απαρτίζουν μια αλυσίδα προσφοράς μπορεί να δημιουργηθεί με πολλούς εναλλακτικούς συνεργατικούς τρόπους όπως για παράδειγμα με στρατηγικές συμμαχίες, με επίσημα συμβόλαια και με ημικάθετη ολοκλήρωση.

Η Διαχείριση Αγροτοβιομηχανικών Αλυσίδων ασχολείται με την οργάνωση των συνεργιών που παρατηρούνται όχι μόνο μεταξύ δύο επιχειρήσεων αλλά μεταξύ όλων των επιχειρήσεων από την παραγωγή μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Η τεχνολογία διευκολύνει τη δημιουργία μιας ενωμένης αλυσίδας με την προϋπόθεση ότι οι πληροφορίες μοιράζονται ισότιμα μεταξύ των μελών της. Γενικά, υπάρχει επιφυλακτικότητα ανάμεσα στα μέλη σχετικά με την ανταλλαγή πληροφοριών αλλά το φαινόμενο αυτό μειώνεται όταν τα μέλη χαρακτηρίζονται από κοινούς στόχους και κοινές αξίες. Ο χρόνος βοηθά την συνεργασία και τα μέλη τελικά μοιράζονται τις γνώσεις τους χωρίς να φοβούνται ότι θα πέσουν θύματα εξαπάτησης από κάποιο άλλο μέλος.

Η επιτυχή εφαρμογή της Διαχείρισης Αγροτοβιομηχανικών Αλυσίδων απαιτεί ομοφωνία. Όλα τα μέλη της αλυσίδας πρέπει να αποδέχονται από κοινού τα θετικά και τα αρνητικά της συνέργιας. Συνεπώς το κρίσιμο ερώτημα που τίθεται είναι ποιος θα διευθύνει τα μέλη της ομάδας και ποιος θα διαμορφώσει την κοινή άποψη ώστε να δημιουργηθούν κοινοί στόχοι. Εμπειρικές μελέτες τείνουν στο συμπέρασμα ότι οι αγοραστές δεν μπορούν να παίξουν ηγετικό ρόλο σε τέτοιου είδους συνεργασίες.

Στην βιομηχανία των τροφίμων έχει αρχίσει να γίνεται αντιληπτό ότι η δημιουργία χρησιμότητας για τους καταναλωτές (διαφοροποίηση του προϊόντος) μπορεί να προκύψει όχι από μεμονωμένες προσπάθειες αλλά από συστήματα που περιλαμβάνουν παραγωγούς, μεταποιητές, εμπόρους και εξαγωγείς, λιανέμπορους, βιοτεχνολόγους και άλλους προμηθευτές εισροών. Η ανταγωνιστικότητα του συστήματος εξαρτάται όχι μόνο από την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων που συνεργάζονται αλλά και από την φύση των δεσμών που δημιουργούνται κατά μήκος της αλυσίδας προσφοράς (Nitschke and O'Keefe, 1997).

### **Στόχοι της Διαχείρισης Αγροτοβιομηχανικών Αλυσίδων**

Οι στόχοι της Διαχείρισης Αγροτοβιομηχανικών Αλυσίδων είναι οι εξής:

1. Η αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας των τροφίμων.

Η προσέγγιση της συνολικής εφοδιαστικής αλυσίδας από τους παραγωγούς μέχρι τους τελικούς καταναλωτές δημιουργεί ευκαιρίες για ανάλυση και βελτίωση. Επιπλέον, η Διαχείριση των Αγροτοβιομηχανικών Αλυσίδων εξασφαλίζει ότι η ποιότητα των προϊόντων θα παραμείνει στα υψηλότερα επίπεδα σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής της αλυσίδας.

Η ανάλυση του κόστους και της προστιθέμενης αξίας σε κάθε στάδιο της αλυσίδας προσφοράς (παραγωγοί-βιομηχανία-λιανεμπόριο-κατανάλωση) αποκαλύπτει τα σημεία όπου προσθέτουν κόστος, μειώνουν την αποτελεσματικότητα των δικτύων και έτσι συνεισφέρουν στο να βρεθούν τρόποι για την μείωση του.

Μια ακόμα σημαντική εφαρμογή της Διαχείρισης Αγροτοβιομηχανικών Αλυσίδων είναι οι αλυσίδες των νέων, καινοτόμων προϊόντων. Συχνά, τα νέα προϊόντα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να βρουν κατάλληλους διεξόδους για την αγορά. Ο χρόνος διαθεσιμότητας τους είναι κρίσιμος αφού από αυτόν εξαρτάται πόσο γρήγορα θα ρευστοποιηθούν οι επενδύσεις που έγιναν για την

ανάπτυξη των προϊόντων. Η συνολική διαχείριση των αγροτοβιομηχανικών αλυσίδων μπορεί να αποκαλύψει τα σημεία εκείνα που καθυστερούν την κίνηση του προϊόντος έτσι ώστε να επιταχυνθεί η είσοδος τους στην αγορά. Σύμφωνα με διάφορες έρευνες, η διαχείριση των αγροτοβιομηχανικών αλυσίδων οδηγεί σε μείωση των αποθεμάτων, σε ευελιξία επιχειρηματικών διαδικασιών, και επιτυγχάνει καλύτερη εξυπηρέτηση του τελικού καταναλωτή (π.χ. Corbett, 1999; Kennett et al., 1998).

2. Σχεδιασμός και υλοποίηση στρατηγικών με σκοπό την προσέλκυση και διατήρηση των τελικών καταναλωτών.

Η στρατηγική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας συνεπάγεται ότι τα μέλη προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους για να συνδυάσουν τις ικανότητες τους με κοινό σκοπό την προσέλκυση και διατήρηση των τελικών καταναλωτών. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν διαμορφωμένη στρατηγική την οποία θα πρέπει να αναδιαμορφώσουν ενσωματώνοντας τις νέες συμμαχίες τους και ανακατανέμοντας κατάλληλα τις προτεραιότητες τους. Είναι σύνηθες φαινόμενο σε μια προμηθευτική αλυσίδα να υπάρχει μια μεγαλύτερη, κυρίαρχη επιχείρηση η οποία, διαθέτοντας τη κατάλληλη τεχνογνωσία, επηρεάζει και κατευθύνει τις υπόλοιπες μικρότερες επιχειρήσεις, με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρονται καλύτερες υπηρεσίες προς τους τελικούς καταναλωτές.

## **Δραστηριότητες Διαχείρισης ΑγροτοΒιομηχανικών Αλυσίδων**

Η Διαχείριση ΑγροτοΒιομηχανικών Αλυσίδων συνεπάγεται ότι τα μέλη που συμμετέχουν σε αυτού του είδους τη συνεργασία θα πρέπει να εμπλακούν σε νέες δραστηριότητες οι οποίες περιλαμβάνουν (Vlachos, 2002a, Vlachos, 2002b):

1. **Ολοκληρωμένη προσέγγιση επιχειρησιακών διαδικασιών.** Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συμπεριφέρονται προς τους πελάτες και προμηθευτές τους σαν ένα αναπόσπαστο κομμάτι από τις δικές τους διαδικασίες. Επιπλέον, ερευνητές, όπως π.χ. Bowersox and Closs (1996), ορίζουν την διαχείριση αλυσίδων προσφοράς ακριβώς ως την ολοκληρωμένη αντιμετώπιση των συνεργατών ως κομμάτι της επιχείρησης.
2. **Αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών.** Οι συνεργάτες στις αγροτοβιομηχανικές αλυσίδες ανταλλάσσουν δεδομένα και πληροφόρηση για να επιτύχουν άριστο συντονισμό της αλυσίδας προσφοράς. Η πληροφόρηση αφορά τα επίπεδα

αποθεμάτων, προβλέψεις, στρατηγικές πωλήσεων, και κάθε άλλο στοιχείο που μειώνει την αβεβαιότητα και το επιχειρηματικό ρίσκο στη διαχείριση της αλυσίδας (Cooper et al., 1997; Mentzer et al., 2001).

3. **Αμοιβαία ανάληψη ρίσκου.** Οι επιχειρήσεις συμφωνούν εκ των προτέρων ότι τα κέρδη, οι ζημίες, και το επιχειρηματικό ρίσκο τα μοιράζονται ανεπιφύλακτα από κοινού και εξολοκλήρου. Η δέσμευση αυτή των επιχειρήσεων διευκολύνει την ανάπτυξη μακροχρόνιων δεσμών και συνεργασιών και το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.
4. **Συνεργασία.** Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση των αλυσίδων προσφοράς και λαμβάνει χώρα σε όλα τα επίπεδα (στρατηγικός σχεδιασμός, επιχειρηματική λειτουργία). Η συνεργασία προϋποθέτει συντονισμό των ίδιων διαδικασιών διαφορετικών επιχειρήσεων της αλυσίδας προσφοράς.
5. **Πολιτική εξυπηρέτησης καταναλωτών.** Η επιτυχία της διαχείρισης της αλυσίδας προσφοράς εξαρτάται από το βαθμό που επιτυγχάνεται η εξυπηρέτηση των τελικών καταναλωτών. Ο σκοπός της Αλυσίδας προσφοράς είναι ο ίδιος με αυτός των επιχειρήσεων που την απαρτίζουν: Επίτευξη κέρδους μέσα από την εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Κάθε προσπάθεια που αποσκοπεί σε βραχυπρόθεσμη ικανοποίηση των στόχων ορισμένων επιχειρήσεων δεν μπορεί να οδηγήσει σε επιτυχία και δε πρέπει να θεωρείται διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, ειδικότερα εάν δεν αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του καταναλωτή.
6. **Ενοποίηση διαδικασιών.** Συχνά οι επιχειρήσεις ενοποιούν τις διαδικασίες τους (παραγωγικές, διακίνηση, αποθήκευση, παραγγελίες) όταν διαπιστώσουν ότι αυτές λειτουργούν αποσπασματικά και κατά συνέπεια αναποτελεσματικά. Η ίδια ενοποίηση λαμβάνει χώρα κατά την διαχείριση των ΑγροτοΒιομηχανικών Αλυσίδων αυτή τη φορά μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.
7. **Ανάπτυξη μακροχρόνιων συνεργασιών.** Κλειδί στην επιτυχημένη διαχείριση ΑγροτοΒιομηχανικών Αλυσίδων είναι η ανάπτυξη ισχυρών δεσμών μεταξύ των εταίρων που τους επιτρέπει να συντονίζουν τις διαδικασίες τους, να θέτουν κοινά αποδεκτούς στόχους και πολιτικές και να γενικά να επενδύουν μακροχρόνια στην αλυσίδα προσφοράς.

## Συνεργασίες στις αλυσίδες τροφίμων

Οι επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας αντιμετωπίζουν ραγδαία μεταβαλλόμενες αγορές, νέες τεχνολογίες, και σχεδόν παγκόσμιο ανταγωνισμό. Οι αγορές γίνονται περισσότερο δυναμικές και σύνθετες και αυτό επηρεάζει όλο και περισσότερο κάθε μέλος της αγροτο-διατροφικής αλυσίδας. Για παράδειγμα, μια αλυσίδα λιανεμπορίου χρειάζεται να συνεργαστεί με αξιόπιστους προμηθευτές για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις συνεχώς αυξανόμενες καταναλωτικές απαιτήσεις για ποιότητα και ασφάλεια τροφίμων. Η συνεργασία μεταξύ των μελών της αλυσίδας τροφίμων δεν μπορεί να περιορισθεί σε θέματα συντονισμού, διαθεσιμότητας, και μεταφοράς αλλά θα πρέπει να επεκταθεί σε θέματα ασφάλειας τροφίμων, από κοινού εφαρμογής της ισχύουσας νομοθεσίας και κοινής συμφωνίας για το επιδιωκόμενο επίπεδο ποιότητας. Οι κάθετες συνεργασίες στην αγροτο-διατροφική αλυσίδα είναι επιβεβλημένες στην περίπτωση εφαρμογής τεχνικών διανομής και διακίνησης των προϊόντων που στοχεύουν στην μείωση του κόστους μεταφοράς και αποθήκευσης των προϊόντων μέσω μοναδοποίησης φορτίων, υψηλής συχνότητας αποστολών καθώς και καλύτερης διαχείρισης αποθεμάτων / εφοδίων σε κάθε σημείο της αλυσίδας τροφίμων. Η εφαρμογή των εργαλείων αυτών προϋποθέτει σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίου και συνεπώς μόνο μακροχρόνιες συνεργασίες μπορούν να εκμεταλλευτούν τα εργαλεία αυτά. Επιπλέον, οι καταναλωτές αναπτύσσουν όλο και περισσότερο την αντίληψη για τα τρόφιμα ότι δεν παρέχουν το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας και ασφάλειας που θα έπρεπε. Η αντίληψη αυτή έχει ενισχυθεί από τις πρόσφατες διατροφικές κρίσεις που δημιούργησαν κλίμα αμφιβολίας για την ποιότητα τροφίμων και την επάρκεια των μέτρων διασφάλισης της. Η επί μακρόν διατήρηση του κλίματος αμφιβολίας και η επιφυλακτικότητα των καταναλωτών καταδεικνύουν ότι το σύστημα διακίνησης και εμπορίας τροφίμων στην Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και στην Ελλάδα παρουσιάζει σοβαρές ελλείψεις, ενώ αρκετοί ερευνητές ισχυρίζονται ότι έχει αποτύχει (Ziggers and Trienekens, 1999; Boehlje and Akridge, 1995).

Οι κάθετες και οριζόντιες συνεργασίες συχνά προτείνονται σαν μια συμβατική λύση για να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες των αλυσίδων προσφοράς (π.χ. Johnston & Lawrence, 1988). Οι λόγοι που καθιστούν τις συνεργασίες συμβατές λύσεις στις αλυσίδες προσφοράς είναι:

**α) Μείωση του κόστους συναλλαγής.** Το κόστος συναλλαγής είναι το κόστος που οφείλεται στην ίδια τη συναλλαγή ενός προϊόντος. Το κόστος συναλλαγής διακρίνεται στο κόστος δημιουργίας συναλλαγής και στο κόστος εφαρμογής της. Το κόστος



δημιουργίας συναλλαγής οφείλεται στο κόστος αναζήτησης και στο κόστος διαπραγμάτευσης, για παράδειγμα το κόστος συλλογής πληροφοριών, αξιολόγησης τους, προετοιμασίας, εκτέλεσης, και ελέγχου της συναλλαγής. Το κόστος εφαρμογής συναλλαγής οφείλεται στην ανάγκη διαχείρισης της συναλλαγής από μια επιχείρηση που συνεπάγεται διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών και προσαρμογή εσωτερικών διαδικασιών και εξαρτάται από τον όγκο και τη πολυπλοκότητα των συναλλαγών (Burg, 2000).

Οι συναλλαγές τροφίμων χαρακτηρίζονται από:

- ο Συχνές συναλλαγές λόγω της ευπάθειας και φθαρτότητας των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων
- ο Μεγάλη αβεβαιότητα λόγω της ασυμμετρίας της πληροφόρησης σχετικά με τη ποιότητα τροφίμων και ειδικότερα την υγιεινή τροφίμων (Moati & Mouhoud, 1997).

Οι συναλλαγές που χαρακτηρίζονται από υψηλή συχνότητα και περιοδικότητα απαιτούν υψηλές επενδύσεις. Σε αυτή τη περίπτωση οι συνεργασίες μπορούν να μειώσουν το κόστος συναλλαγής και να αποδειχθούν αποτελεσματικότερες έναντι των ελεύθερων συναλλαγών (Zuurbier et al., 1996).

**β) Μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου και αύξηση της παραγωγικότητας.** Οι συνεργασίες οδηγούν σε μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου μειώνοντας το ρίσκο διαθεσιμότητας των εισροών και γεωργικών εφοδίων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το καλύτερο έλεγχο των παραγωγικών διαδικασιών και την αξιοποίηση των επενδυμένων κεφαλαίων σε παραγωγικό εξοπλισμό καθώς η μείωση της αβεβαιότητας ζήτησης προϊόντων και προμήθειας πρώτων υλών οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας.

**γ) Ενίσχυση της καινοτομίας και διαφοροποίησης.** Οι κάθετες συνεργασίες επιτρέπουν την καλύτερη πληροφόρηση τόσο για λήψη αποφάσεων σχετικά με το σχεδιασμό της παραγωγής όσο και με το σχεδιασμό νέων προϊόντων. Για παράδειγμα, η συνεργασία επιχειρήσεων του αγροτικού τομέα με επιχειρήσεις του λιανεμπορίου τους επιτρέπει να έχουν διαθέσιμη ποιοτική πληροφόρηση σχετικά με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των τελικών καταναλωτών των προϊόντων τους. Αυτή η πληροφόρηση εκτός από το σχετικά χαμηλό κόστος της έχει το πλεονέκτημα να επιτρέπει στις αγροτικές επιχειρήσεις την καινοτομία, δηλαδή τη δημιουργία προϊόντων που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς. Επίσης, τα νέα προϊόντα είναι διαφοροποιημένα, δηλαδή ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες από τα ανταγωνιστικά τους, και η επίτευξη αυτού του στόχου βασίζεται στην ποιοτική πληροφόρηση σχετικά

με τις ανάγκες των καταναλωτών. Παρόμοια πληροφόρηση μπορούν να λάβουν και οι επιχειρήσεις λιανεμπορίου από τους προμηθευτές τους με σκοπό να δημιουργήσουν ή να διαφοροποιήσουν νέα προϊόντα. Η ανταλλαγή επομένως πληροφοριών μεταξύ των συνεργατών βοηθά στην καινοτομία και διαφοροποίηση συνολικά των συνεργατών έτσι ώστε η συνεργασία να αποτελεί κάτι περισσότερο από το άθροισμα των επιμέρους μελών της.

**δ) Καλύτερη Επικοινωνία.** Η παγίωση μιας συνεργασίας διευκολύνει την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών που γίνονται με μικρότερο κόστος και γρηγορότερα, ακόμα και ο απαιτούμενος όγκος πληροφοριών συχνά μειώνεται εκ του γεγονότος ότι η εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών καθιστά περιττή την αναζήτηση εναλλακτικών πηγών πληροφόρησης για λήψη αποφάσεων. Το γεγονός αυτό συχνά οδηγεί σε χαμένες ευκαιρίες για τους εκείνα τα μέλη που δεν αντισταθμίζουν επαρκώς το κόστος ευκαιρίας της εμπιστοσύνης προς τους συνεργάτες με τις εξωτερικές συνεργασίες (Ouden et al., 1996). Η καλύτερη διαχείριση των ροών πληροφορίας που οδηγεί σε αποτελεσματικότερη ανταλλαγή πληροφοριών για λήψη αποφάσεων.

Επιπλέον, ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των τροφίμων ευνοούν τη δημιουργία συνεργασιών στις αλυσίδες διακίνησης τροφίμων:

- ο Ευπάθεια τροφίμων.
- ο Ποικιλομορφία προϊόντων τόσο όσο αφορά την εμφάνιση, τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά, και την ποιότητα τους.
- ο Μεταβλητότητα παραγωγής που οδηγεί διακυμάνσεις προσφοράς ενώ παρατηρείται σταθερότητα ζήτησης.
- ο Αυξανόμενη τάση καταναλωτών για πληροφόρηση σχετικά με την ασφάλεια τροφίμων, τη διαδικασία και συνθήκες παραγωγής, το τόπο προέλευσης κλπ.

Αντικίνητρα στη δημιουργία συνεργασιών στον αγροτικό τομέα γενικότερα αποτελούν:

**α) Κερματισμός πόρων.** Μια συνεργαζόμενη επιχείρηση μπορεί να εγκλωβιστεί μέσα στη συνεργασία καθώς το κόστος συναλλαγής μεταξύ των συνεργατών είναι μικρό αλλά το κόστος συναλλαγής με τρίτες επιχειρήσεις μπορεί να αποδειχθεί πολύ μεγάλο. Μια επιχείρηση που έχει ισχυρές δεσμεύσεις είναι ενδεχόμενο να απαιτείται να διαθέσει με τέτοιο τρόπο τους παραγωγικούς πόρους της που να εξυπηρετεί την συνεργασία αλλά να λειτουργεί αντιπαραγωγικά κάποιες σημαντικές διαδικασίες της.

**β) Υψηλές απαιτήσεις κεφαλαίου.** Η κερδοφορία κάθετων αλλά και οριζόντιων συνεργασιών συχνά εξαρτάται από υψηλές επενδύσεις σε τομείς όπως είναι η

τεχνολογία (τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών). Οι επενδύσεις είναι αναγκαίες για να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακος τόσο οριζόντιες όσο και κάθετες. Οι επενδύσεις θα πρέπει να επιφέρουν κέρδος για κάθε συνεργαζόμενο μέλος μεγαλύτερο ή ίσο από το κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου με το οποίο συμμετείχε στην επένδυση.

**γ) Λιγότερες Εναλλακτικές Λύσεις.** Οι κοινές επενδύσεις για την επίτευξη οικονομιών κλίμακος δημιουργούν περιορισμούς εξόδους στα συνεργαζόμενα μέλη που συχνά βλέπουν ότι η συνεργασία αποτελεί μονόδρομο για αυτά. Η έλλειψη εναλλακτικών λύσεων μπορεί να δημιουργήσει αρνητικό κλίμα μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και να προκαλέσει δυσαρέσκεια και περιορισμό στο χειρισμό υποθέσεων. Για παράδειγμα, η δέσμευση προμήθειας εφοδίων από συγκεκριμένα συνεργαζόμενα μέλη δρα περιοριστικά στην αναζήτηση νέων, τρίτων προμηθευτών, που πιθανώς να διαθέτουν ποιοτικότερα ή/και φθηνότερα προϊόντα.

## **Συνεργασίες στον Αγροτικό Χώρο**

Η ανάλυση της αλυσίδας προσφοράς της χοιροτροφίας στον Καναδά, την Ολλανδία και τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής έδειξε ότι υπάρχουν κάποιοι κοινοί παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας και συμπεριφορά των μελών της αλυσίδας (Srivastava, Ziggers and Schrader, 1998). Η εκβιομηχάνιση, η παγκοσμιοποίηση, οι πολιτικές πιέσεις και η αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών είναι οι κυριότεροι παράγοντες που οδηγούν τον κλάδο της χοιροτροφίας σε διαρθρωτικές αλλαγές (Palmer, 1996). Επιπλέον, μια μελέτη της αλυσίδας προσφοράς της χοιροτροφίας στην Ολλανδία έδειξε ότι η στενή συνεργασία μεταξύ των διάφορων μελών της αλυσίδας οδηγεί σε μείωση του κόστους συναλλαγής. (Hobbs, et al., 1998).

Η ανάλυση της λειτουργίας των κάθετων συνεργασιών στον τομέα της βοοτροφίας στην Αγγλία έδειξε ότι πέντε κύρια πλεονεκτήματα προκύπτουν από την συνεργασία (Fearne, 1998):

1. ευκολότερη είσοδος στην αγορά,
2. βελτίωση της επικοινωνίας,
3. υψηλότερα περιθώρια κέρδους,
4. μεγαλύτερη πειθαρχία και
5. μεγαλύτερα εμπόδια εισόδου στον κλάδο.

Ένα ακόμα πλεονέκτημα που προκύπτει από τις συνεργασίες στον τομέα της κτηνοτροφίας είναι η πειθαρχία η οποία επιβάλλεται σε όλα τα μέλη της αλυσίδας. Οι συνεργασίες, οριζόντιες ή κάθετες οδηγούν τα μέλη στο να εστιάσουν στις συγκεκριμένες απαιτήσεις της αγοράς και επιβάλλουν πειθαρχία στον τρόπο με τον οποίο δρουν και συμπεριφέρονται επιχειρηματικά. Τέλος οι συνεργασίες μεγαλώνουν τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Αφού οι λιανέμποροι εξαρτώνται όλο και περισσότερο σε λίγους αξιόπιστους προμηθευτές λιγοστεύουν οι πιθανότητες να στραφούν σε εναλλακτικούς προμηθευτές.

Η ανάλυση της αλυσίδας προσφοράς του ρυζιού στην Αγγλία συμπεριέλαβε τρία επίπεδα - εισαγωγείς, μεταποιητές και λιανέμπορους προϊόντων ρυζιού - και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν πέντε κατηγορίες κριτηρίων που τα μέλη της αλυσίδας πρέπει να υιοθετήσουν και αν εφαρμόσουν για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μια υγιή συνεργασία (Hogg, Kalafatis, and Blankson, 1996). Αυτά είναι:

1. κριτήρια ελέγχου,
2. κριτήρια προϊόντος,
3. κριτήρια τιμής,
4. κριτήρια διαπροσωπικά και
5. κριτήρια ενοποίησης - με ιδιαίτερη έμφαση στα κριτήρια ελέγχου εμπιστοσύνη και αξιοπιστία.

Συνεπώς τα μέλη της αγροτοβιομηχανικής αλυσίδας ρυζιού πρέπει να εγκαταστήσουν μηχανισμούς οι οποίοι να αυξάνουν την αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία και εμπιστοσύνη βελτιώνοντας την επικοινωνία μεταξύ τους.

Η μεγάλη ποικιλομορφία της ποιότητας της πρωτογενούς παραγωγής αποτελεί ένα κίνητρο για τη διαχείριση της αγροτοβιομηχανικής αλυσίδας σιτηρών (Kennett, 1998). Όταν οι Η γνώση της ποιότητας των πρώτων υλών επιτρέπει στους μεταποιητές την αγορά πρώτης ύλης με σταθερή ποιότητα με συνέπεια να απολαμβάνουν μειωμένο κόστος επεξεργασίας. Η αβεβαιότητα σχετικά με την ποιότητα του προϊόντος δημιουργεί υψηλό κόστος συναλλαγής και έτσι ενθαρρύνει την κάθετη συνεργασία μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών.

Οι αγροτοβιομηχανικές αλυσίδες έχουν ιδιαίτερα μελετηθεί στην Αυστραλία όπου και εφαρμόζονται εκτενώς (Ο'Keefe, 1998). Για παράδειγμα, μια συγκεκριμένη συνεταιριστική οργάνωση σποροπαραγωγών έχει δημιουργήσει στενές σχέσεις

συνεργασίας με συγκεκριμένες μεταποιητές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των εναλλακτικών λύσεων που όμως αντισταθμίζεται με την καλύτερη γνώση της αγοράς και την αύξηση της αποδοτικότητας της εμπορίας και διακίνησης των προϊόντων. Επίσης, η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ παραγωγών και μεταποιητών απομακρύνει τη δημιουργία κρίσεων και εμπορικής εκμετάλλευσης μεταξύ των ομάδων αυτών.

## **Συμπεράσματα**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται διεθνώς ολοένα και περισσότερο επιχειρηματικές συνεργασίες, περισσότερο κάθετες παρά οριζόντιες, στις αγροτοβιομηχανικές αλυσίδες. Οι κάθετες συνεργασίες παρέχουν ένα μίγμα από πλεονεκτήματα στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ενώ χαρακτηρίζονται από ένα σύνολο από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το κυριότερο πλεονέκτημα τους είναι η καλύτερη διαχείριση των αγροτοβιομηχανικών αλυσίδων που επιτρέπει την μείωση του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας κυρίως λόγω της μείωσης του κόστους συναλλαγών. Η ανάλυση περιπτώσεων συνεργασιών στις διεθνείς αγροτοβιομηχανικές αλυσίδες καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της αλυσίδας και η δημιουργία μακροπρόθεσμων, ισχυρών επιμέρους συνεργασιών αποτελεί το θεμέλιο λίθο για την αμοιβαία επιτυχία της συνεργασίας. Παράγοντες που επιδρούν στην δημιουργία μιας συνεργασίας στα δίκτυα διανομής τροφίμων και γεωργίας αποτελούν κυρίως το υψηλό κόστος συναλλαγής, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι μιας ανταγωνιστικής αγροτοβιομηχανικής αλυσίδας ή μιας μεγάλου μεγέθους επιχείρησης, η αμοιβαία διαχείριση της αγροτοβιομηχανικής αλυσίδας και οι αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών για ποιότητα και ασφάλεια τροφίμων. Η παρατηρούμενη αύξηση των συνεργασιών διεθνώς, λόγω της επίδρασης των ανωτέρω παραγόντων, προβλέπεται να παρατηρηθεί και στην Ελλάδα, ειδικά στις περιπτώσεις εκείνες όπου το κόστος συναλλαγής είναι ιδιαίτερα υψηλό και υπάρχει ισχυρή πίεση των καταναλωτών για ποιότητα.

## **Βιβλιογραφία**

Αγγελετόπουλος, Ε., (2001) Supply Chain Management - SCM: Επιχειρηματική δράση εκτός των τειχών, *Plant Management Online*, [www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr).

Βλάχος, Η., (2002) Εμπορία και Δίκτυα Διανομής των Προϊόντων Πτηνοτροφίας στην Ελλάδα, *Γεωργία και Κτηνοτροφία*, (Ειδικό Αφιέρωμα στην Πτηνοτροφία), Απρίλιος, Τεύχος 4, σελ. 79-86.

Boehlje, M., Akridge, J., and Downey, D., (1995) Restructuring agribusiness for the 21st century, *Agribusiness: An International Journal*, Vol. 11, No. 6, pp. 493–500.

Bowersox, D. J., and Closs, D. C., (1996) *Logistical Management: The Integrated Supply Process*, McGraw-Hill Series in Marketing, NY.

Cooper, M. C., Lambert, D. M., and Pagh, J. D., (1997) Supply Chain Management: More than a new name for Logistics, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8., No. 1, pp. 1-14.

Corbett, C. J., (1999) Partnerships to improve supply chains, *Sloan Management Review*.

Duren, (Van) E., and Sparling, D., (1998) Supply Chain Management and the Canadian Agri-food sector, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 46, pp. 479-489.

Fearne, A. 1998, The evolution of partnerships in the meat supply chain: insights from the British beef industry, *Supply Chain Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 214-231.

Hobbs, J. E., Kerr, W. A., and Klein, K. K., (1998) Creating competitiveness through supply chain management: Danish Pork, *Supply Chain Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 68-78.

Hogg, A., Kalafatis, S. P. and Blankson, C., (1996) Customer-supplier relationships in the UK trade of rice, *British Food Journal*, Vol. 98, No.1, pp. 29-35.

Johnston, R., and Lawrence, P. R., (1988) Beyond vertical integration – The rise of value adding partnerships, *Harvard Business Review*, Vol. 88, pp. 94–101.

Kennett, J., Fulton, M., Brooks, H., and Molder, P., (1998) Supply chain management in the cereal grains: A case study from the U.S. milling wheat industry, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 46, pp. 549-558.

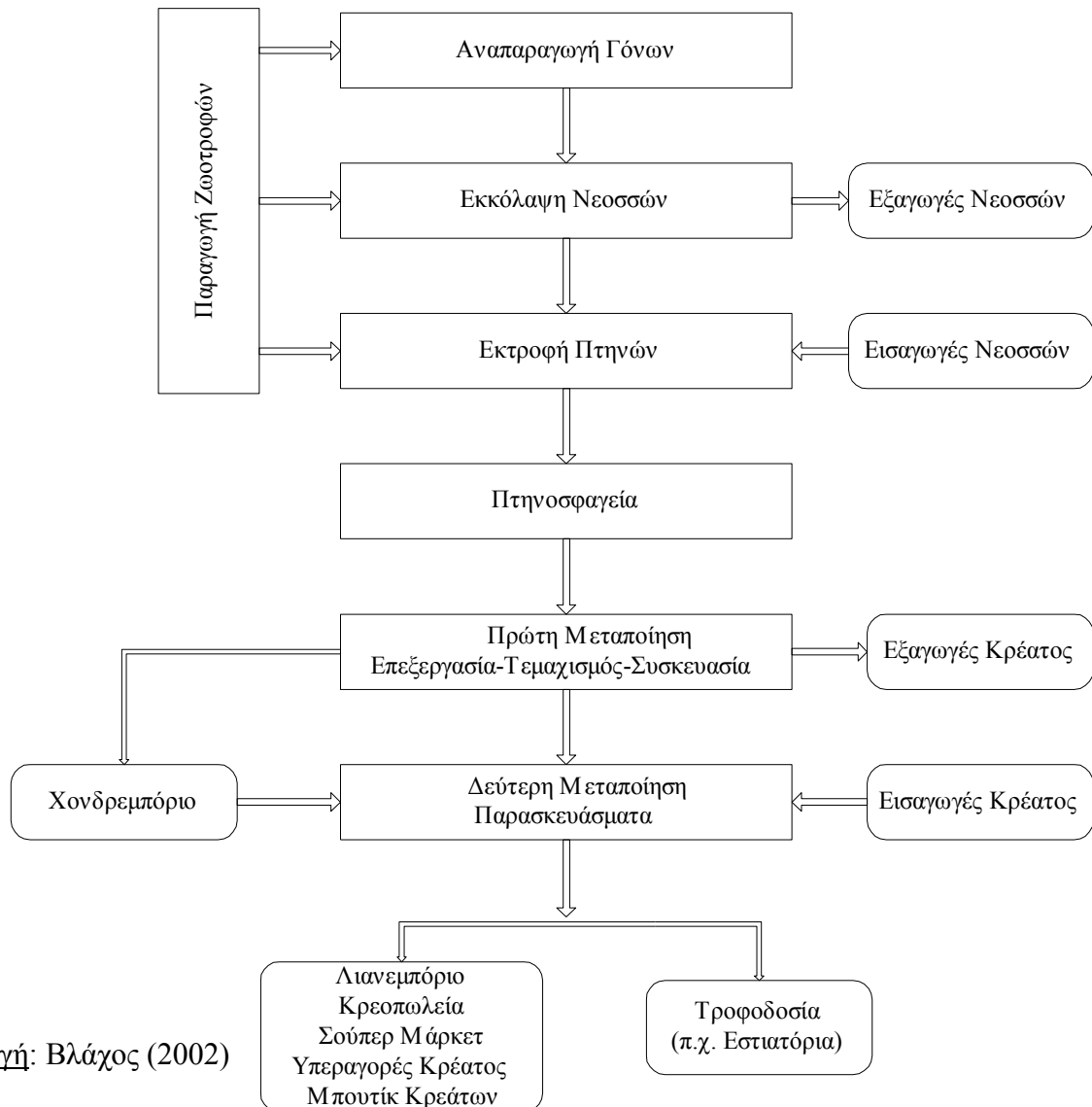
Kennett, J., Fulton, M., Brooks, H., and Molder, P., (1998) Supply chain management in the cereal grains: A case study from the U.S. milling wheat industry, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 46, pp. 549-558.

- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., Zacharia, Z. G. (2001) Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Fall.
- Moati P., Mouhoud E., (1997) “Compétences, localisation et spécialisations internationales”, in: Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmermann J.-B., *Economie de la connaissance et des organisations; entreprises, territoires, réseaux*, Harmattan, Paris, pp. 262-285.
- Nitschke, T., and O’Keefe, M., (1997) Managing the linkage with primary producers: Australian grain industry, *Supply Chain Management*, Vol. 2, No. 1.
- O’Keefe, M. 1998, Establishing supply chain partnerships: lessons from Australian agribusiness, *Supply Chain Management*, vol. 1, no. 3, pp. 9-11.
- Ouden, (den) M., Dijkhuizen, A. A., Huirne, R. B. M., Zuurbier, P. J. P., (1996) Vertical cooperation in agricultural production–marketing chains, with special reference to product differentiation in pork, *Agribusiness: An International Journal*, Vol. 12, No. 3, pp. 277–290.
- Palmer, C. M. 1996, ‘Building effective alliances in the meat supply chain: lessons from the UK’, ‘*Supply Chain Management*’, vol. 4, no. 1, pp. 18-34.
- Srivastava, R., Ziggers, G. W., and Schrader, L., (1998) Vertical Coordination in the swine industry: A multi-country study, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 46, pp. 539-548.
- Tsjalle van der Burg (2000) Neo-classical economics, institutional economics and improved fisheries management, *Marine Policy*, Vol. 24, pp. 45-51.
- Vlachos, I. P. (2002a) Critical Success Factors of Business to Business (B2B) E-commerce Solutions to Supply Chain Management, *International Conference on Financial Engineering, e-Commerce & Supply Chain, and Strategies of Development (FEES)*, June 10-12, 2002, University of Piraeus, Greece.
- Vlachos, I. P. (2002b). Business-To-Business E-Commerce: An Innovative Tool For Food Chain Management, in A. B. Sideridis and C. P. Yialouris, *The Impact of ICT in Agriculture, Food and Environment*, Proceedings of 1<sup>st</sup> Pan-Hellenic Conference of Hellenic Association of Information and Communication Technology in Agriculture, Food and Environment (HAICTA), Athens-Greece, 6-7 June, pp. 37-44.
- Wilson, N., (1996) The supply chains of perishable products in northern Europe, *British Food Journal*, Vol. 98, No. 6, pp. 9-15.

Ziggers, G. W., and Trienekens, J. (1999) Quality assurance in food and agribusiness supply chains: Developing successful partnerships, *International Journal of Production Economics*, Vol. 60–61, pp. 271–279.

Zuurbier, P. J. P., Trienekens, J. H., and Ziggers, G.W. (1996) *Vertical Cooperation: Methods to Start Partnerships in Food and Agribusiness*, Kluwer, Deventer.

**Διάγραμμα 1** Αλυσίδα Διανομής Ορνίθιου Βρώσιμου Κρέατος



Πηγή: Βλάχος (2002)